



Ja! Til driftsvenligt byggeri på DTU - men hvordan i praksis?

Rasmussen, Helle Lohmann; Nielsen, Susanne Balslev; Møller, Anders B.

Published in:
FM Update

Publication date:
2014

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Rasmussen, H. L., Nielsen, S. B., & Møller, A. B. (2014). Ja! Til driftsvenligt byggeri på DTU - men hvordan i praksis? *FM Update*, (3), 22-25.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

J A! TIL DRIFTSVENLIGT BYGGERI PÅ DTU – MEN HVORDAN I PRAKSIS?

Ofte kæmper Facilities Managers for at få lov til at bidrage med driftserfaringer til nye byggeprojekter, men ikke på Danmarks Tekniske Universitet (DTU) i Campus Service, hvor ”spørg driften” det sidste år er blevet et mantra ved ethvert byggeprojekt, og p.t. er der 15 byggeprojekter i gang. Men hvordan organiseres denne vidensoverførsel i praksis, så både byggeafdelingen og driftsafdelingen oplever en god og effektiv proces?

AF HELLE LOHMANN
RASMUSSEN
(DTU Campus Service),
SUSANNE BALSLEV NIELSEN
(Center for Facilities
Management, DTU) og
ANDERS B. MØLLER
(DTU Campus Service)



DRIFTSVIDEN TIL BYGGERI

Videnoverførsel fra drift til nybyggeri er et aktuelt emne i byggebranchen, der forventes at kunne bidrage til øget kvalitet i byggeriet. DTU er en betydelig bygherre i disse år, og har med egen driftsorganisation gode muligheder for at overføre viden fra drift til nybyggeri. I DTU's FM organisation, Campus Service (CAS), har man for længst fået øjnene op for potentialet ved inddragelse af driftsviden og udviklingen indenfor området går stærkt. Som eksempel er CAS interessant for flergangsbygherrer som kommuner, pensionskasser og andre, som har samlet drift og nybyggeri i egen organisation, eller som tilstræber driftsvenligt byggeri og ombygninger.

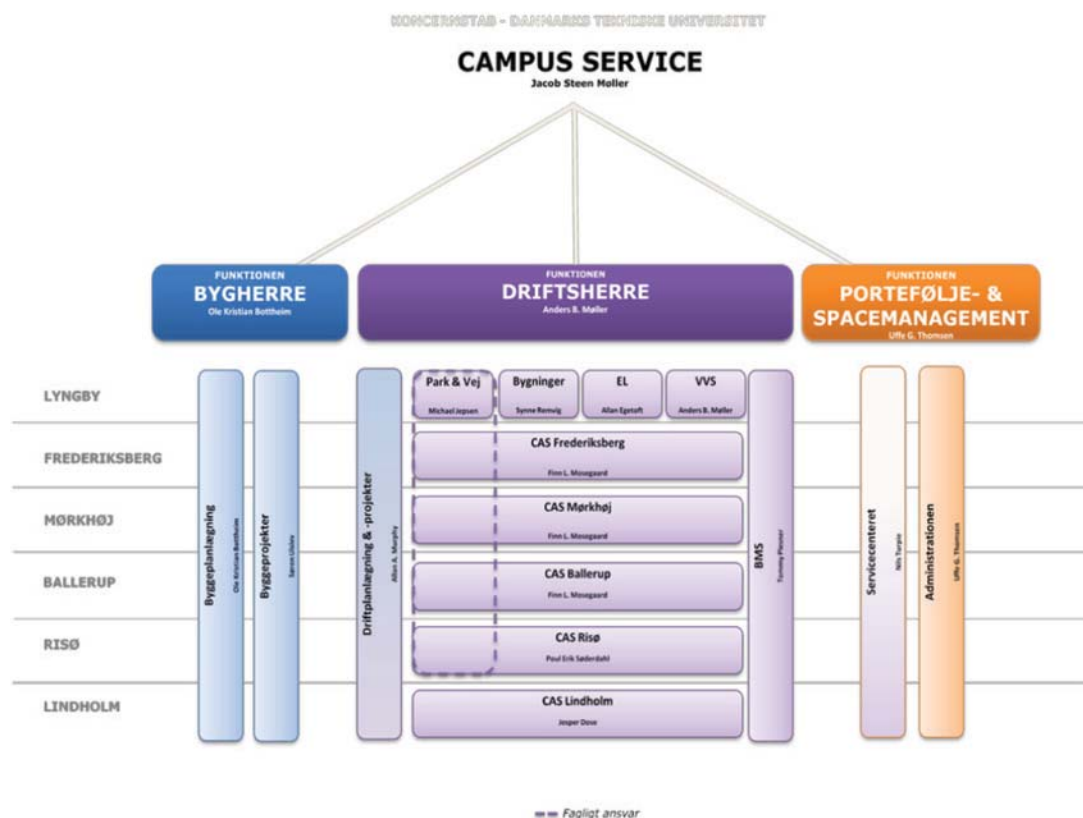
Denne undersøgelse ser, med udgangspunkt i en lang række anbefalede tiltag til sikring af vidensoverførsel fra drift til byggeri på, hvordan CAS helt konkret arbejder med emnet og hvilke barrierer, der besværliggør indsatsen. Programmeringsfasen vurderes af flere som den mest betydningsfulde fase for drifts- og vedligeholdelsesvenlighed, og det er i denne fase, undersøgelsen her har fundet sted.

CAS I UDVIKLING

I CAS er der en stor viden om drift, og ambitionerne om at bruge denne viden i nybyggerierne er høje. Alligevel så man ved overtagelse af nye bygninger i 2012, at bygningerne ikke var så driftsvenlige som ønsket. Den erfaring har medvirket til, at medarbejderne og ledelsen siden har haft større fokus på at udvikle en CAS praksis for inddragelse af driftsviden i DTU's byggerier. Udfordringerne ved at integrere driftsviden i byggeprojekter er bl.a. at inddrage de rigtige personer, træffe beslutninger på det rette ledelsesniveau, at efterspørge den rette viden, at levere den efterspurgte viden på rette form og ofte inden for tidsfrister, som kolliderede med andre presserende opgaver.

Med udgangspunkt i Helles egne erfaringer som projektleder i driftsafdelingen, interviews med repræsentanter for bygherre- og driftsorganisationen, samt analyse af to konkrete byggeprojekter tegner der sig et billede af hvilke tiltag fra litteraturen der er i brug på DTU og hvilke tiltag, der opleves effektive og velfungerende og hvilke som endnu ikke vurderes som velfungerende. Resultatet ses af figur 2.

FIGUR 1: ORGANISATIONS DIAGRAM, DTU CAMPUS SERVICE



Undersøgelsen viser, at CAS allerede bruger mange af de tiltag som anbefales i FM litteraturen og endda tiltag, der ikke er omtalt i litteraturen. CAS ser altså ud til at være kommet langt med arbejdet og de byggerier, der programmeres nu, har en høj grad af inddragelse af driftsviden. Tiltag som detaljeret byggeprogram, plan for inddragelse af driftsviden i det enkelte projekt og krav om reducere af energi og ressourceforbrug er fuldt integreret i planlægningen af byggeprojekterne. Andre tiltag er i brug, men ser ikke ud til at have fundet sin rette form endnu. Der opleves barrierer ved brug af tiltagene, og det er ikke tydeligt hvor konsekvent tiltagene bruges. Der ligger et potentiale for mere driftsvenligt byggeri i CAS ved at ændre på disse tiltag, ligesom det ser ud til, at nogle af tiltagene bruger unødigt mange ressourcer, i den form de har nu.

FORTSAT UDVIKLING

Undersøgelsen udpeger tre tiltag, som CAS anbefales at få på plads først. Det er:

1. FM kommentering og granskning
2. Standarder for DTU byggeri
3. Krav om driftsvenlighed i byggeprogrammerne

Det er tiltag, der allerede er godt på vej, men med tilretninger der forventes at give et mærkbart løft i vidensoverførslen. Klar rolle- og ansvarsfordeling og tydelig prioritering af driftsvenlighed er pejlemærker for ændringerne.

Udover forslag til forbedring af tiltag på operationelt niveau, giver undersøgelsen også anledning til overvejelser af ledelsesmæssig karakter. Der er peget på balance mellem styringsparadigmerne: bureaukrati og relationer. En trinvis udvikling med høj grad af inddragelse, støttet af klare aftaler og retningslinjer, kan være en farbar vej. Undersøgelsen peger også på, at driftens strategi for vidensoverførsel til byggeprojekterne er centreret omkring lederne af driftssektionerne. Det er vigtigt, at den strategi bliver tydelig i hele organisationen, og at driftsorganisationens mandat i projekterne uddelegeres til sektionslederne.

Undersøgelsen peger på, at der både i drifts- og bygherreafdelingerne ydes en stor indsats for at overføre viden fra drift til nybyggeri, men at der i varierende grad – og helt i overensstemmelse med litteraturens udsagn – er barrierer forbundet med overførslen.

FIGUR 2: OVERSIGT OVER TILTAG TIL OVERFØRELSE AF DRIFTSVIDEN TIL BYGGEPROJEKTER OG DERES BRUG PÅ DTU.

Der er i parentes anført hvem der bør have ansvaret for det, selvom det kræver indsats fra flere aktører.
BH=Bygherreafdeling, DH= Driftsherrefdeling, Ledelse= Chefgruppe/Campusdirektør/øvrige ledelse.

TILTAG DER FUNGERER GODT

Herunder er listet de tiltag, der ifølge undersøgelsen fungerer godt.

- Detaljeret byggeprogram (BH)
- Kontinuerlig programmering (BH)
- Plan/aftale om driftens inddragelse i hvert projekt (BH)
- Krav i program om arbejdsmiljø (BH)
- Krav i program om minimering af energi og ressourceforbrug (BH)
- Krav i program om fleksibilitet (BH)
- Professionel bygherreorganisation (Ledelse)
- Drift repræsenteret i chefgruppen (Ledelse)
- FM opfattes som strategisk disciplin på DTU (Ledelse)
- Relations skabende arrangementer på tværs i CAS (Ledelse)

TILTAG DER BRUGES, MEN KAN FORBEDRES

- Tydelig prioritering af driftsvenlighed i CAS (Ledelse)
- Tydelig strategi for inddragelse af drift (DH)
- Krav, der bør indgå i byggeprogrammet, af hensyn til fremtidig driftsvenlighed (BH)
- Standarder for DTU byggeri (DH)
- Brug af totaløkonomi ved valg af løsninger, også ved ændringer (BH)
- Intern kommentering (DH)
- "Brobygger"/FM-kontaktperson (DH)
- Krav til D&V materiale / plan for brug af inputs (DH)
- "Sikkerhedsnet" til dårligt timede kommentarer i projekterne (BH)
- Krav i program om aflevering af D&V materiale (BH)
- Relations skabende tiltag mellem driftsherre og eksterne rådgivere/entreprenører(BH)

TILTAG DER IFØLGE CAS, ER PÅ VEJ

- Kontinuerlig commissioning (DH)
- Krav til driftsbudget og plan (DH)
- Tydelige grænseflader (DH)

YDERLIGERE RELEVANTE TILTAG, SOM IKKE ER I BRUG I DAG

- FM granskning (DH)
 - POE (BH)
 - Introduktion til byggeri for driftsfolk (DH)
 - Brug af vejledninger på området (BH/DH)
 - Kompetenceløft/efteruddannelse, f.eks. i FM granskning (DH)
 - Delt projektledelse (BH/DH)
-

Fra driftschefens perspektiv er der ved at ske et skifte i FM rollen på DTU. Beslutninger træffes i dag ud fra et mere langsigtet perspektiv og en ambition om at finde løsninger, som er til gavn for DTU som helhed. Toplelsen har større opmærksomhed på de langsigtede driftsmæssige omkostninger og ressourceforbrug, og de værner om interesser forbundet med langsigtet ejerskab. Derfor er det glædeligt, at resultaterne begynder at vise sig i kraft af, at de nye bygninger er mere driftsvenlige end dem, som CAS overtog i 2012, og sektionerne i dag mere klar over forventningerne til deres opgaver vedrørende overførelse af driftsviden. Vidensoverførelsen er et udviklingsarbejde, som er i gang og endnu ikke afsluttet, men en del tyder på at CAS er på rette vej.

AFSLUTNING

Artiklen her er skrevet som opfordring til, hvis relevant, at udvikle egne strategier og processer for en konstruktiv og effektiv dialog mellem ledelse, driftsherreorganisation og bygherreorganisation omkring driftshensyn i planlægning af byggeri og ombygning. Det kan være hensigtsmæssigt at skelne mellem de organisatoriske kompetencer, som man ønsker der skal være til stede i ens organisation og de konkrete byggeprojekter og evt. projektsatte mål og krav til driftsvenlighed. Som

det fremgår, er CAS godt i gang med at gøre sig dygtigere til dette, og ved at dele disse erfaringer, håber vi at inspirere andre til også at lade sig inspirere, afprøve og udvikle egne processer og tiltag.

Links til mere information:

1. DTU Campus Service http://www.dtu.dk/Om-DTU/Organisation/Administration/Campus_Service
2. Værdibyg <http://www.vaerdibyg.dk/>
3. CFM <http://www.cfm.dtu.dk>

FAKTABOX

Campus Service har til **formål** at drifte, vedligeholde og udvikle DTU's bygningsmasse, arealer og faciliteter, herunder sørge for, at forskere, andre ansatte og studerende har de bedst mulige fysiske arbejdsforhold.

Målet for Campus Services virksomhed er, at DTU's bygninger, omgivelser og faciliteter anses for at være attraktive af de ansatte og studerende, men også at andre borgere, virksomheder og lokalsamfund anser DTU og DTU's faciliteter som et aktiv, man gerne benytter og samarbejder med.

DTU er geografisk et landsdækkende universitet med aktiviteter fordelt på 17 lokaliteter i Danmark og på Grønland. Campus Service har fast bemanding på 7 af disse lokaliteter; Lyngby, Risø, Mørkhøj (Søborg), Frederiksberg, Ballerup, Lindholm Ø og Århus.

Derudover fører Campus Service bygningsmæssigt tilsyn med alle øvrige DTU lokaliteter.

Fakta om 2013:

Antal årsværk 189

Omsætning: 931 mio. kr. (fordelt på drift (inkl. løn i hele CAS): 672 mio. kr. og anlægsudgifter: 259 mio. kr.)